



督導人員管理才能研習訓練班 (Training Within Industry for Supervisors-TWI) 建立基磐的訓練

壹、課程目的：

一、工作教導(JI):

1. 使資深員工(訓練員、輔導員)及基層主管副領班、領班在指導操作員、新進人員工作時，使其能確實掌握工作要點及正確性教導方法，避免因部屬的不知道、不會做、做不好而造成錯誤及工作進度的延誤，並透過多能工訓練計劃表及輔助指導的要領而提升工作績效。
2. 使各技術單位的工程師及組長、股長能理解工作教導的四階段法，並能指導基層幹部做出正確的工作分解表及重新審查標準作業說明書(SOP Standard Operation Procedure)的周延性，使技術不致產生斷層並能加以傳承。
3. 間接單位(開發、生管、倉儲、財務、維護、管理、採購、業務等單位)，亦可透過課程的導引轉換成各單位正確的教導方法及間接單位的工作分解表，而得到提升能力及績效的相同效益。
4. 各級主管可透過對課程的理解，督導各階層人員落實工作教導四階段法及完成所有的工作分解，並督促多能工訓練的確實執行，以提升經營績效。



二、工作改善(JM):

1. 培養資深員工(訓練員、輔導員)及基層主管副領班、領班基層主管及資深員工，運用工作改善的分析手法，發現作業中的瓶頸及障礙，運用經濟動作的原則從材料到整理整頓的八大檢討項目及 6W 的分析手法，創造出刪除、合併、重組、簡化的對策以提高工作效率。
2. 使各技術單位的工程師及組長、股長能掌握工作改善四階段的科學方法，以此四階段法為基礎指導基層幹部做出正確的作業分解表，並重新檢討經濟動作二十二原則的運用，將品管圈、提案改善及 TPM(Total Productive Maintenance)加以整合，將資源做最有效的運用以提高設備及機械的稼動率。
3. 間接單位(開發、生管、倉儲、財務、維護、管理、採購、業務等單位)，亦可透過課程的導引轉換成各單位工作改善的方法及完成間接單位業務分析的作業分解表，進而消除業務改善的障礙及提升工作績效。
4. 各級主管可透過對課程的理解，督促各階層人員確實運用工作改善的四階段法及作業分解表的製作，並落實品管圈、提案改善及 TPM 的執行，以提升生產效率及降低經營成本。



三、工作關係(JR):

1. 讓資深員工(訓練員、輔導員)及基層主管副領班、領班基層主管及資深員工，體驗工作關係維護及提升的必要性，並以事前的預防措施及問題發生時用根據事實的現場問題處理方法，來妥善因應及解決；藉此改善及建立現場良好和諧的工作關係。
2. 使各技術單位的工程師及組長、股長能掌握工作關係人事問題解決的四階段法，以此四階段法探討人事問題的原因，指導基層幹部工作關係問題解決表的運用，並以增進工作關係的四原則，跟所有人員建立良好的工作關係以利工作的推展。
3. 間接單位(開發、生管、倉儲、財務、維護、管理、採購、業務等單位)，亦可透過課程的研習做好承上啟下、左右逢源的工作關係，亦可運用工作關係問題解決表，來解決各單位的人事問題以建立良好的工作團隊。
4. 各級主管可透過對課程的研討，瞭解各階層人員所面臨的人事問題、傾聽基層的心聲，並要求各級主管確實運用工作關係問題解決的四階段法及問題解決表，來建立各單位融洽的工作關係以提升職場的工作士氣。



四、工作安全(JS):

1. 強化資深員工(訓練員、輔導員)及基層主管副領班、領班基層主管及資深員工對工作安全的觀念及處理要領,當發生安全事故時能妥善地加以處理,用實例詳細解說工作安全四階段法的運用,從物與人所產生的安全原因作詳細的分析,以作為現場工作安全措施的依循,並預防安全事故的發生以建立安全的職場環境。
2. 使各技術單位的工程師及組長、股長能掌握工作安全四階段法的運用,以此四階段法探討安全事故的原因,指導基層幹部工作安全對策分析表的運用,從安全衛生的立場考量工作的分配,隨時點檢現場以確保工作安全的執行與落實。
3. 間接單位(開發、生管、倉儲、財務、維護、管理、採購、業務等單位),亦可透過課程的研討做好設計、材料、保養及各單位工作業務的安全,針對有疑慮的工作謀求解決之道及預防的措施,並採取源頭管理的工作及業務的安全。
4. 各級主管可透過對課程的瞭解,督促各階層人員對工作安全的重視,並要求各級主管確實運用工作安全四階段法及做好工作安全對策表的分析,讓各階層人員善盡工作安全的八大任務以提升職場的工作安全。



貳、訓練重點：

項 目	訓 練 重 點
Job Instruction(JI) 工作教導	<ul style="list-style-type: none">· 基層主管對本身職務的認知· 理解正確清楚、安全的工作教導程序· 熟練工作教導的四階段指導法· 作業分解的技巧與實作· 強化教導的準備事項
Job Method(JM) 工作改善	<ul style="list-style-type: none">· 理解作業方法改善的目的· 活用改善的四階段法· 作業分解表的運用找出需改善的工作· 作業改善提案的作法· 進行改善的實際作法
Job Relation(JR) 工作關係	<ul style="list-style-type: none">· 探討基層主管的職責· 增進與部屬良好人際關係的原則· 解決人際關係問題之四階段法的運用· 職場人際問題實例演練及四階段法活用
Job Safety(JS) 工作安全	<ul style="list-style-type: none">· 督導人員安全上必備的五個條件· 事故防止之必要性· 原因分析的基本方法· 工作安全四階段法實例演練· 有關物與人的安全準備· 災害時的安全措施· 現場安全點檢表的運用



參、研習方法：以講授 / 示範 / 職場上的實例演練 / 個別指導等方式綜合進行

肆、課程對象：企業基層管理幹部、儲備幹部
(每梯 30 人以內為原則)

伍、訓練時間：每單元 6 小時，共四單元，可配合貴公司選擇需求之單元上課。



陸、課程大綱：

工作教導(JI)

- 一、督導人員必須具備的五條件
 1. 工作的知識
 2. 責任的知識
 3. 領導的技能
 4. 改善的技能
 5. 教導的技能
- 二、引出正確的「工作教導方法」
- 三、示範正確的「工作教導四階段法」
- 四、工作教導四階段法及實務演練
 1. 第一階段準備學習
 2. 第二階段示範教導
 3. 第三階段實作演練
 4. 第四階段考驗成效
- 五、工作分解表的製作與運用
 1. 實務的討論
 2. 工作分解表的實作
 3. 工作分解表實作的發表與指導
- 六、輔助指導的原則與要領
 1. 學習曲線
 2. 遺忘曲線
 3. 學習遷移
 4. 部屬自我啟發計劃



工作改善(JM)

一、工作改善的目的與工作型態

1. 改善的目的
2. 現場作業的工作型態

二、改善案例

1. 改善前的演練
2. 改善後的演練
3. 改善效益的探討

三、工作改善四階段法

1. 第一階段 作業分解
2. 第二階段 作業分析
3. 第三階段 創造對策
4. 第四階段 推動新方法

四、經濟動作原則

1. 有關人體動作方面的原則
2. 有關作業環境方面的原則
3. 有關工作及設備方面的原則

五、作業分解表的製作與運用

1. 實務的討論
2. 作業分解表的實作
3. 作業分解表實作的發表與指導

六、消除阻礙工作改善的因素

1. 對事情的看法
2. 習慣



工作關係(JR)

一、督導人員的職責圖

1. 督促部屬完成工作
2. 增進工作關係
3. 理解影響部屬工作的因素

二、增進工作關係的基本原則

1. 告知工作情況
2. 鼓勵優良行為
3. 異動事先溝通
4. 發揮潛能志向

三、工作關係問題的四種類型

1. 預想型
2. 感覺型
3. 挑戰型
4. 惡化型

四、問題解決四階段法

1. 第一階段 掌握事實
2. 第二階段 思考措施
3. 第三階段 實施措施
4. 第四階段 確認結果

五、問題解決表的製作與運用

1. 實務的討論
2. 問題解決表的實作與討論



六、圓滿的溝通技巧

1. 說話者
2. 聽話者
3. 溝通的媒介
4. 不滿的表達
5. 喬哈立窗
6. 日常的溝通與回饋要領

七、建立良好的工作關係

1. 工作關係相處的基礎
2. 工作關係相處的黃金定律
3. 工作關係相處的座右銘
4. 工作關係相處的修練



工作安全(JS)

一、督導人員工作安全與五條件

1. 工作知識與安全
2. 責任知識與安全
3. 領導技能與安全
4. 改善技能安全
5. 教導的技能安全

二、安全事故防止之必要

1. 作業員與家庭的因素
2. 工作場所與同事的因素
3. 社會上的因素

三、工作安全四階段法

1. 第 1 階段 思考事故原因
2. 第 2 階段 慎思決定對策
3. 第 3 階段 確實實施對策
4. 第 4 階段 常常檢查結果



四、工作安全對策分析表的製作與運用

1. 實務的討論
2. 對策分析表的實作
3. 對策分析表實作的發表與指導

五、有關物與人的安全準備

1. 物的方面
2. 人的方面

六、災害時的措施

1. 災害的事例
2. 災害時應急措施的要點
3. 物與人所引起較多的災害
4. 現場點檢表的運用



柒、課程安排：

TWI-JI 工作教導程表(6)小時

時 間	課 程 內 容
1.5 小時	<ol style="list-style-type: none"> 1. 說明督導人員訓練的重要和由來 2. 督導人員必須具備的五條件 3. 引出正確的「工作教導方法」 4. 示範正確的「工作教導四階段法」
1.5 小時	<ol style="list-style-type: none"> 1. 詳細解說「工作教導四階段法」 2. 學員以實例演練「工作教導四階段法」 3. 「工作分解表」示範與說明 4. 「工作分解表」練習
	午 休
1.5 小時	<ol style="list-style-type: none"> 1. 示範與說明「教導時間表」 2. 說明準備教導要用的東西及教導場所 3. 學習者實務工作分解表練習 4. 指導學習者實務演練工作分解表
1.5 小時	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以實務演練的工作分解表進行四階段法的教導 2. 突破學習曲線的障礙 3. 增進記憶的學習方法 4. 強化學習效果的學習遷移 5. 部屬的啟發與指導

備註：上課學員務請帶工作教導案例及必要之材料、工具。



TWI-JM 工作改善課程表(6)小時

時 間	課 程 內 容
1.5 小時	1. 說明工作改善的必要性與目的 2. 以實例示範工作改善的過程 3. 討論工作改善後的效益 4. 詳細解說「工作改善四階段法」的應用
1.5 小時	1. 以實例討論「工作改善四階段法」 2. 強調第一階段作業分解的重要 3. 作業分解表、提案表、提案用作業分解表的寫法 4. 第二階段中就材料等八大項目進行檢討
	午 休
1.5 小時	1. 說明經濟動作原則如何在改善中使用。 2. 強調第二階段作業分析與第三階段創造對策的關聯性 3. 以實例說明「工作改善四階段法」的應用 4. 改善提案表的解說
1.5 小時	1. 強調第四階段實施新方法的提案 2. 工作改善的選擇表 3. 以實例說明工作改善四階段法的應用 4. 工作改善創意的運用 5. 消除工作改善的障礙

備註：上課學員務請帶工作改善案例及必要流程圖



TWI-JR 工作關係課程表(6)小時

時 間	課 程 內 容
1.5 小時	1. 說明督導人員與部屬之間的工作關係 2. 強調每個人都是不同的 3. 教導增進部屬良好工作關係的四個原則 4. 以實例引導出應用「問題解決四階段法」
1.5 小時	1. 復習「問題解決四階段法」的應用 2. 問題的類型 3. 以實例討論「問題解決四階段法」的應用 4. 強調解決問題人事問題是主管的責任 5. 實施措施五分法的討論
	午 休
1.5 小時	1. 對談、溝通、協調、談判的區別與目的 2. 圓滿的溝通技巧與原則 3. 跨部門糾紛案例研討 4. 全贏的衝突管理
1.5 小時	1. 工作關係相處的基礎 2. 工作關係相處的黃金定律 3. 工作關係相處的座右銘 4. 工作關係相處的修練 5. IQ 的學習與 EQ 修練



TWI-JS 工作安全課程表(6)小時

時 間	課 程 內 容
1.5 小時	1. 說明督導人員安全上必備的五個條件 2. 強調事故防止之必要 3. 引出正確的「工作安全」的重要性 4. 講解原因分析的基本方法
1.5 小時	1. 實際演練工作安全的案例 2. 詳細解說「工作安全四階段法」 3. 學員以實例演練「工作安全四階段法」 4. 指導「工作安全表」的運用
	午 休
1.5 小時	1. 指導學員進行「工作安全四階段法」的討論 2. 學員「工作安全表」實際運用的討論 3. 災害時的安全措施要點 4. 物與人所引起較多災害的防止
1.5 小時	1. 現場安全點檢表的運用說明 2. 實際進行現場安全點檢 3. 現場安全點檢後的改善 4. 強調「工作安全四階段法」的重要與運用中